

# Proyecto para el Desarrollo de Iniciativas de refuerzo a la Competitividad

Ministerio de Hacienda  
de la Provincia de Mendoza

Clusters Agroalimentarios



## Informe I: Diagnóstico y Análisis de Cluster Aceite de Oliva



Presentado por:  
Consortio  
IGT-ETG-FUNDES

Mendoza, Noviembre de 2007

# Resumen Ejecutivo

## 1.1 Antecedentes

### El reto de Competitividad de los Clusters de Mendoza

Como se mencionó en la introducción, la Provincia de Mendoza tiene un importante reto ante sí, que es el mejoramiento de los niveles de competitividad de las empresas y la integración de las mismas a cadenas de exportación, y para ello se ha diseñado el “Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de Mendoza”, y en particular el subprograma de Promoción de Clusters.

Tomando como base la propuesta técnica de IGT-ETG-FUNDES, existe diversa evidencia empírica que demuestra que los cambios surgidos por la globalización en la forma de hacer negocios, ha hecho que los actores tiendan a unirse o a integrarse productivamente de manera que sus actividades generen una sólida asociatividad, sinergias en la cadena de valor y alcancen los niveles de competitividad deseados, que permiten lograr un crecimiento sostenible.

En relación al desarrollo de cluster exitosos en los países desarrollados, este no ha sido un proceso espontáneo, sino más bien un proceso que ha surgido como una necesidad primordial para garantizar su continuidad y permanencia en el mercado. Por otro lado, las características culturales de los países han propiciado estos escenarios. Claro ejemplo, es la búsqueda siempre del bien común sobre el individual, cosa que en América Latina aún no está dentro del subconsciente empresarial.

Por lo anterior, para abordar bien el proyecto se debe tener en cuenta que las experiencias internacionales son relevantes como referencia, pero no necesariamente son útiles como receta a ser aplicada a la realidad mendocina en forma directa, ya que cada una de ellas ha tenido componentes muy particulares.

Sin embargo, si se rescatarán aspectos que son de aplicabilidad para Mendoza, a partir de lecciones aprendidas en el mundo y en Chile (condiciones más similares a las de Mendoza, que las identificables en Norteamérica o Europa), que pueden ser claves en aumentar la probabilidad de éxito, disminuir costos y aumentar el impacto esperado del Programa de Desarrollo Productivo y Competitividad de la Provincia de Mendoza.

Como preámbulo al contenido específico de los resultados del diagnóstico, para el análisis de clusterización para el sector del Aceite de Oliva es conveniente establecer un lenguaje común frente a diferentes conceptos que se tratarán a lo largo del documento.

## 1.2 Estableciendo un lenguaje común: Clusterización, más allá de la asociatividad y de los análisis sectoriales

Con el fin de establecer un lenguaje común al referirse al análisis de clusterización, en este apartado se definen los principales conceptos que guían el diagnóstico.

### Definiendo el Modelo de Clusters

De manera muy resumida, el modelo de clusters se basa en la identificación de capacidades inherentes y fundamentales de un determinado sector, que pueden ser desarrolladas y fortalecidas con acciones públicas y privadas, de forma articulada. De allí que los análisis presentados en el presente informe, **abarca más allá del análisis sectorial del producto que se analiza.**

El modelo tiene como objetivos fortalecer las cadenas productivas, promover las inversiones de largo plazo, acelerar el proceso de formación de nuevos negocios, generar más y mejores empleos, aumentar la productividad de las empresas, hacer un mayor provecho de la inversión extranjera directa y promover las exportaciones.

*Un cluster está representado por la aglomeración de empresas colaboradoras, competidoras e interdependientes que operan dentro de una industria<sup>1</sup> y/o localización geográfica dada, conformado por redes de enlace horizontal y/o vertical, que demuestra fuertes vínculos cliente-proveedor y con entes económicos especializados de carácter público o privado para el desarrollo de ventajas competitivas.*

Una forma de ver el cluster es como un triángulo, donde en el tope del mismo están las empresas ejes (productoras y comercializadoras) que colocan productos o facilitan servicios en mercados estratégicos; el nivel intermedio está integrado por las empresas de apoyo, compuestas de proveedores de insumos y servicios a las empresas ejes; y en el nivel bajo representa la infraestructura económica de apoyo, que tiene un impacto directo sobre los dos niveles anteriores, como son el marco regulatorio de negocios, la infraestructura física, el acceso al capital, los recursos humanos y la tecnología.

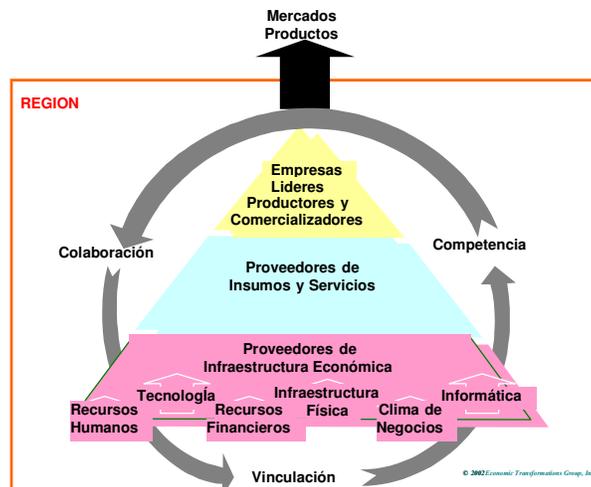


Figura 1: Modelo de Clusterización

<sup>1</sup> En su sentido amplio que incluye bienes y servicios.

La adopción del modelo de clusterización permite que cada miembro se beneficie como si tuviera economías de escala mayor, elemento primordial para competir en la economía global. Adicionalmente es un foro más focalizado y efectivo para lograr el consenso para las reformas y como eje fundamental es la mejor forma de atacar las barreras a la competitividad (ya sean desde el sector privado o de la institucionalidad pública)

## **Foco en mercados de exportación: el Desafío de una Cultura Exportadora**

Dado que el modelo de clusterización tiene como foco la promoción de exportaciones, existen elementos a tener en consideración a la hora de los análisis. Muchos de los países en desarrollo no han tenido una marcada tendencia exportadora en bienes. Por lo anterior, no existe una cultura de exportación en su sector productivo, ni tampoco en sus instituciones de Gobierno. Tampoco existe una cultura de emprendimiento, ni de negocios globalizados. Mendoza no se aleja de esta realidad,

De allí que el desafío de la Provincia para inducir esta realidad en los próximos años es enorme. No servirá mejorar lo que existe. En muchos casos la institucionalidad pública deberá asumir la inducción de al menos los siguientes cinco cambios culturales, en diferentes actores: las empresas; las instituciones de gobierno; los medios de comunicación masiva; las instituciones de educación superior, secundaria y primaria; y en la sociedad civil organizada en general.

**Cambio Cultural No.1: Foco en el Rol Facilitador de las Instituciones Públicas.** El Gobierno Provincial debe ser claro y perseverante en hacer siempre presente, una y otra vez, que quienes exportan son los empresarios y no el gobierno de la Provincia. Son las empresas las llamadas a identificar la oportunidad en los mercados destino; desarrollar la propuesta de valor verdaderamente adaptada a las necesidades de dichos mercados; posicionar su propuesta de valor en dichos mercados; realizar la gestión comercial; gestionar el financiamiento para viabilizar dichas operaciones; y finalmente entregar oportunamente y a satisfacción los bienes y servicios comercializados.

Son las empresas las que crean los negocios, la institucionalidad pública tiene un rol facilitador, en cuanto a crear condiciones para que las empresas realicen creación de riqueza, a partir de los negocios que pueden generar. Sin embargo, históricamente las instituciones públicas han sido persistentes en cumplir labores de “hacer” y no de “facilitar el hacer”. De allí que la institucionalidad pública debe crear instrumentos de fomento que coloquen recursos fiscales a disposición de las mejores iniciativas provenientes de las empresas que operan en la Provincia, sean de capital nacional o extranjero; o bien sean grandes o pequeñas. Los recursos fiscales deben ser focalizados para financiar las mejores iniciativas de las empresas capaces de materializar mayores tasas de crecimiento y mayores índices de rentabilidad.

**Cambio Cultural No.2: La Creación de Riqueza como una Virtud Deseable.** En América Latina, el Sector Público ha visto con desconfianza la naturaleza de fines de lucro que le es natural a las empresas. Históricamente, en la región, la búsqueda del lucro fue mal vista. Probablemente esto ocurrió por abusos provenientes de algunos empresarios inescrupulosos, que todos los países han tenido. Incluso, los empresarios honestos que alcanzaban un alto nivel de éxito tendieron a minimizar o evitar toda publicidad, prefiriendo mantener un bajo perfil. Esto, que aún persiste, por supuesto es un pésimo rasgo cultural y ha resultado ser nefasto para toda América Latina. Pues, en definitiva, se han creado culturas que han valorado el discurso; la demagogia; el ofrecimiento fácil; la crítica; y la búsqueda de la igualdad, en lugar de valorar la capacidad de creación de riqueza y empleo. No es igualdad lo que se necesita, ni a lo que se debe aspirar, sino equidad. Se debe aspirar a equidad en el acceso a las oportunidades de educación; salud; seguridad ciudadana y justicia. Pero, obviamente, quien crea riqueza merece el retorno a su inversión de capital, de talento y de esfuerzo, que normalmente es muy superior al

promedio. Pero, sin crecimiento en la creación de riqueza nacional, lamentablemente de nada servirá la equidad. Los países que han progresado y superado los índices de pobreza son aquellos que aprendieron a valorar la capacidad de innovación y emprendimiento de individuos y colectivos. La capacidad de creación de riqueza debe ser elevada a virtud provincial digna de admiración e imitación.

**Cambio Cultural No.3: Una Cultura de Negocios Globales.** El desafío de potenciar una Provincia exportadora no se logrará sólo trabajando duro en alguna oficina de la capital o en los campos de las provincias. Para crear riqueza es necesario volcarse al mercado global. Se habla de más de 3.000 millones de consumidores con un ingreso per cápita promedio ponderado de US\$ 11.000 (ppp, purchasing power parity). Es decir, un mercado con un poder de consumo muchas veces superior al de cualquier país en desarrollo. Es preciso que los empresarios y ejecutivos conozcan los mercados globales: Tokyo; Paris; Shanghai; Nueva Delhi; y no sólo Brasilia o Miami. Cuando se refiere a los empresarios y ejecutivos, no sólo se habla de aquellos de los cinco o siete principales grupos económicos, sino aquellos de las miles de empresas medianas y pequeñas que pueden crear la nueva realidad de una región. Empresas que siendo pequeñas hoy, por la vía de las exportaciones y la internacionalización, pueden llegar a ser medianas o grandes. La institucionalidad pública puede estimular que estos empresarios y ejecutivos participen en ferias; conozcan y desarrollen relaciones de confianza con las redes de distribución (retail) en sus respectivos rubros; desarrollen una cultura de negociación adaptada a la realidad de cada país destino; etc.

**Cambio Cultural No.4: Colaboración Público-Privada.** Como se menciona en el anterior apartado, el desafío de potenciar una Provincia exportadora, no podrá ser abordado si no se consigue un trabajo mancomunado público-privado. Una vez más, en este aspecto las instituciones de gobierno deberán ser perseverantes en su lucha contra la cultura de las divisiones y las desconfianzas público-privadas, propias de América Latina. En todos los países desarrollados, tanto los tradicionales como los emergentes, ha sido un común denominador “la cultura del colaborar y el compartir”. En países como Alemania, Japón, o EE.UU. y recientemente en Finlandia, Singapur o Irlanda, la institucionalidad pública ve favorablemente la labor de las empresas y les facilita la vida a ejecutivos y empresarios. En América Latina, en cambio, todos sabemos de la cultura de la obstrucción y el resentimiento que existe en el quehacer diario de muchos oficiales del servicio público. Por otra parte, en los países que exitosamente han creado riqueza, los empresarios y ejecutivos de empresas valoran la labor de sus instituciones de Gobierno. Sin embargo, no ha sido esta la tradición en América Latina, donde el sector privado ha hablado con menosprecio y desconfianza de los servidores públicos. La regla del éxito en este caso será simple: “hay siempre sumar y multiplicar, y nunca dividir ni restar”, hay que construir los puentes de confianza entre el sector público y el sector privado. La globalización de nuestras economías es una tarea que se emprende en conjunto: público-privado.

**Cambio Cultural No.5: Colaboración y Coordinación Público-Público y Privado-Privado.** En América Latina, existe “la cultura de la estanqueidad”. Los Ministerios, Subsecretarías y Agencias de Gobierno tienden a manejar la información y los recursos institucionales, en aislamiento respecto del quehacer de las demás entidades públicas y sin velar por la necesaria comprensión sistémica que requiere la gran mayoría de las necesidades de progreso de las capacidades productivas y exportadoras de las empresas.

Por otra parte, las empresas tienden a descuidar el potencial de beneficios de la asociatividad y la colaboración en el desarrollo de capacidades productivas y exportadoras. Esto es *crear valor mediante la generación de clusters*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Un ejemplo es el retraso de años que tuvo el sector vitivinícola chileno en descubrir que la asociatividad les permitía un esfuerzo mancomunado de posicionamiento de la marca “Chile” en los principales mercados consumidores de vino en el mundo, beneficiando de esta manera a todas y cada una de las empresas del sector.

## La creación de valor en el Cluster

Dentro de los retos principales en el desarrollo de los clusters, se especifica la creación de valor, entendida como un conjunto de acciones no tradicionales que generan ventaja competitiva. La creación de valor puede darse en diferentes ámbitos:

- **Creación en el ámbito de lo ya expresado en el sector:**

Lo expresado en el sector corresponde a **los mercados, productos, procesos, tecnologías y formas de organización ya existentes a escala internacional** (aunque no estén configurados a nivel local). Usualmente este es el tipo de más fácil tratamiento en los estudios de clusters, comparados con las otras formas de creación de valor que se señalan más adelante, pero el que entrega resultados más previsibles y, por lo tanto, anticipables por los competidores de un cluster determinado a nivel internacional.

Este espacio corresponde al de la **transferencia tecnológica, la imitación creativa, la adaptación y mejoramiento, el ejercicio de la velocidad en el acceso a las oportunidades, la creación de barreras de entrada a la competencia y otras estrategias**. En este contexto, la **metodología para determinar la creación de valor** se realiza a través de:

- La determinación del **potencial de la industria a nivel internacional** (en diferentes escenarios de crecimiento)
- La **comparación agregada** del cluster respectivo con sus equivalentes de otras regiones del mundo. Esto se hace a nivel de indicadores globales (participación en la industria mundial y sus proyecciones más probables).
- La determinación de **potencial global del cluster** respectivo a partir de dichas comparaciones (intentando capturar parte del potencial en disputa con otros clusters y operadores internacionales).
- La **estructuración del cluster respectivo como red de valor** (caracterización en función de empresas relevantes en los encadenamientos, contextos económicos y regulatorios, capital humano, etc.)
- La **comparación desagregada** del cluster respectivo con sus equivalentes de otras regiones a nivel de indicadores específicos (por tipo de empresa en la cadena, por condiciones de contexto, etc.)
- La **identificación de oportunidades** a partir de tales comparaciones (acceso a mercados, réplica y adaptación de productos, cambios regulatorios, creación de incentivos, transferencia tecnológica, formación y atracción de capital humano, etc.)
- La **identificación de cuellos de botella, de brechas de diversa naturaleza (en particular de competitividad) y de gradientes** a superar (idem oportunidades)
- La creación de valor a partir del **aprovechamiento de oportunidades y superación de circunstancias/contextos** señalados anteriormente.

- **Creación en el ámbito de lo todavía no expresado en el sector.**

Lo no expresado todavía en el sector corresponde a **los productos, procesos, mercados, tecnologías, formas de organización que todavía no existen pero que tienen la posibilidad de existir**. Esto constituye el espacio de la **innovación, ya sea en su forma incremental** (que es la más corriente y que está emparentada al mejoramiento de lo existente) o **en su forma radical**. Este tipo de análisis que es complementario al anterior, es usualmente más difícil pero provee de **retornos más grandes cuando es exitoso**.

En este contexto, **la metodología** para determinar la creación de valor se realiza a través de:

- Identificación de **las fuentes de innovación más pertinentes** al cluster respectivo. Entre ellas:
  - **nuevas tecnologías que están en desarrollo** en algunas partes del mundo y que pueden ser aplicables;
  - **cambios importantes en la demanda**;
  - **efectos inesperados en los estados del arte de las industrias** (las respectivas del cluster y las transversales);
  - **discontinuidades** operacionales, productivas, organizacionales, tecnológicas;
  - **cambios demográficos**; etc.
- **Análisis del impacto potencial de las innovaciones emergentes** de esas fuentes en el cluster respectivo (nivel de ventas, costos, precios, ventajas competitivas, productividad).
- **Reformulación de las estructuras económicas y empresariales** del cluster como consecuencia de las innovaciones emergentes.
- Estimación del **valor posible de generar** a partir de lo anterior.

- **Creación de valor supra cluster**

Desde **la perspectiva de territorio** (o de una región, o regiones que incluya a bloques de varios países) importa tanto las contribuciones de un determinado cluster (generación de producto, de empleo, su impacto en la riqueza y bienestar, etc.) como los efectos agregados entre los clusters.

Llamamos a esto la **creación de valor supra cluster**. Esta constituye una herramienta de desarrollo regional. La metodología para determinar la creación de valor supra cluster se hará a través de:

- La identificación de nuevos negocios y potenciales clusters emergentes de la agregación de dos o más clusters (por ejemplo, el negocio de los alimentos y fármacos para mascotas surgió en los países desarrollados como consecuencia de la fertilización entre los clusters de la farmacéutica humana con los clusters de la producción pecuaria).
- La identificación de nuevos negocios y potenciales clusters a partir de las bases de otros clusters (por ejemplo, la industria de capital humano).
- La atracción de inversiones como consecuencia de la agregación de actores relevantes en una zona.

Con estas necesarias definiciones, se pasa a continuación a desarrollar el informe de diagnóstico de clusterización para el Aceite de Oliva.

### 1.3 El cluster de Aceite de Oliva de la Provincia de Mendoza: *Generando valor agregado, a través del reposicionamiento de sus productos, impulsando la reconversión productiva para aprovechar las tendencias favorables del mercado internacional*

Las condiciones actuales y proyecciones del mercado mundial del aceite de oliva, plantean importantes retos para el cluster. Luego de analizar la oferta mundial de aceite de oliva, podemos observar que Argentina no produce grandes cantidades de producto, por ende, la única manera para obtener rentabilidades favorables en el mercado es que se adopten estrategias de diferenciación del producto, optimizando todos los niveles de la cadena productiva para obtener un aceite de elevada calidad, y como consecuencia de esto, se pueda vender a un mayor precio. Se debe avanzar en el desarrollo del nivel de clusterización<sup>3</sup>, hacia niveles superiores, de tal manera que la conjunción de esfuerzos entre empresarios y el sector público, permitan responder al mercado internacional.

El avanzar hacia estos niveles de desarrollo, implica entender de manera completa los diferentes aspectos que influyen en la clusterización. Dentro de ellos se encuentran las tendencias internacionales y nacionales, los factores críticos de éxito, y la misma descripción de los tres elementos que componen el cluster.

Desde una visión de las **Tendencias Internacionales**, el escenario del mercado internacional de aceite de oliva, presenta una condición creciente en la demanda, producto de la tendencia al consumo de productos saludables, y a su vez, centrada en la búsqueda alimentos sofisticados. Dada la diversidad de mercados, tipos de productos y tendencias de consumo, el cluster deberá en la estrategia hacer una clara definición de los mercados con mayor potencial para la Provincia. De allí que se toma como referencia el estado actual de los mercados donde Mendoza compite actualmente.

Desde el punto de vista de la oferta, se vislumbra una caída en la principal región productora (Unión Europea), dados los cambios en la política de subsidios en la cual ya no se esta incentivando la producción por hectárea (kilos de aceite producidos), sino más bien un subsidio fijo por hectárea de cultivo. Al caer la oferta se generarán precios atractivos en el mediano plazo.

En contraposición, la oferta de contraestación (Argentina, Australia y Chile) ha ido en aumento, pero aún no incidirá en los precios, dado su baja participación en el total de la producción.

Hay una tendencia de sinergias entre sector vitivinícola y aceite de oliva en la comercialización de productos, ya que en general abarcan los mismos mercados geográficos, se hacen más eficientes los recursos de comercialización y además se aprovecha el efecto de la extensión de la marca.

**Tendencias Internacionales**

**Elementos a considerar:**

- El escenario del mercado internacional de aceite de oliva, presenta una condición creciente en la demanda, producto de la tendencia al consumo de productos saludables, y a su vez, centrada en la búsqueda alimentos sofisticados.
- Desde el punto de vista de la oferta, se vislumbra una caída en la principal región productora (UE), dados los cambios en la política de subsidios. Esto generaría precios atractivos en el mediano plazo. En contraposición, la oferta de contraestación (Argentina, Australia y Chile) ha ido en aumento, pero aún no incidirá en los precios, dado su baja participación en el total de la producción.
- Tendencia de sinergias entre sector vitivinícola y aceite de oliva en comercialización de productos

**Oportunidad:**

- ✓ Aprovechamiento del crecimiento de la demanda internacional
- ✓ Posicionamiento en nichos de mercado de alto valor
- ✓ Sinergia entre sector vitivinícola y aceite de oliva

<sup>3</sup> Pre Cluster, Emergente, Estabilizado, En Reconversión, En Declinación, En Expansión

Las **Tendencias Nacionales**, muestran que la Provincia de Mendoza ha perdido el liderazgo en la producción de aceite de oliva, el cual ha sido ocupado por provincias del norte (San Juan, La Rioja y Catamarca). De la producción total del país, Mendoza representa el 30%. Las provincias del norte han adoptado modelos más extensivos de producción, concentrados en pocos actores, impulsados por el mecanismo de diferimiento impositivo. Los rendimientos son más altos que en Mendoza y utilizan variedades específicas para aceite de oliva. La Provincia de Mendoza cumple de manera natural los estándares de calidad en contraste con las otras regiones y logra mejores rendimientos industriales del aceite respecto a la aceituna. A pesar de contar con ventajas comparativas, la Provincia de Mendoza presenta un estancamiento de la producción y una gran atomización.

Al interior de cada provincia se pueden detectar diversos modelos productivos, presentándose en Mendoza una particularidad, en que los olivos son una actividad secundaria en gran parte de las explotaciones agrícolas. Mayoritariamente, esta producción se destina a la aceituna de mesa.

La demanda de consumo de aceite de oliva en Argentina, no difiere de la tendencia internacional de aumento y cambios de hábito, superando la crisis de años anteriores. En el mercado interno argentino, se presenta una alta concentración en dos marcas de comercialización de aceite de oliva.

### 1.3.1 Descripción del Cluster



Para la descripción del Cluster, se analizan tres elementos: Empresas Líderes, Productores y Comercializadores, Proveedores de Insumos y Servicios, y la Infraestructura Económica

- **Primer Elemento: Empresas Líderes, Productores y Comercializadores**

En este elemento se analizan los ámbitos que se relacionan directamente con las empresas que conforman el cluster, el producto y el sector en que se encuentran. Asimismo, se analizan desde la perspectiva de los **drivers de competitividad**, que determinan la capacidad de los empresarios para aprovechar las oportunidades del mercado nacional e internacional.

#### Orientación al Mercado

Las empresas del cluster orientan su mercado a la venta de volúmenes con bajo valor agregado. Los principales productos que comercializa son aceite de oliva (90% refinado), aceite de oliva virgen y aceite de oliva extra virgen. Teniendo como principal comprador de aceite de oliva virgen a Brasil (más del 50%), Italia, España y EEUU. Para el aceite de oliva, los principales mercados son Brasil, Chile y Estados Unidos.

La estrategia de comercialización carece de participación significativa en ferias de alimentos a nivel mundial, se basa en ventas a granel a empresas que reenvasan con sus marcas y existen algunos esfuerzos individuales de exportación fraccionada con marca. Existe la posibilidad de producir importantes volúmenes de aceite de oliva virgen para distintos varietales.

Los precios tienen un amplio rango, que son determinados por el tipo de producto. En el segmento granel, el precio de referencia viene dado por el valor de la Bolsa de Aceite de Oliva de Jaen (España). Este precio se ha comportado de manera errática, con períodos de alza (fluctuaciones climáticas).

En el segmento fraccionado (botella), el precio depende de los segmentos de mercado y del posicionamiento de la marca. El rango de referencia exportación FOB de una botella de 500 c.c., puede variar desde los U\$3 a los U\$9, en donde Argentina se posiciona cerca del piso de este rango.

Sin embargo, el precio al productor de las olivas responde a la oferta y demanda, generalmente altos en Mendoza frente a otras regiones y países de referencia, por la demanda generada en las provincias del norte (que requieren mejorar la calidad de sus aceites).

### **Modelos de Negocios**

Desde el punto de vista agrícola, el modelo de negocio utilizado es la plantación de olivos como segundo o tercer rubro, de pequeñas superficies. Esto genera una atomización de la producción, difícil de acopiar para el proceso de fabricación de aceite. Esto conlleva a la pérdida de calidad. Este mismo modelo incluye un bajo nivel tecnológico y de productividad.

En el modelo de negocio industrial predominan medianas a grandes plantas procesadoras, que se integran con la fase de producción de aceite, envasado y comercialización. Extiende también especialización de plantas envasadoras y comercializadoras, que no necesariamente se ubican en la Provincia.

La falta de integración de estos modelos genera una baja rentabilidad en cada uno de ellos. El modelo de negocios debería evolucionar hacia una mayor integración, con proyectos asociativos entre agricultores que se integren a la fase industrial (modelo italiano) y para los industriales una integración productiva hacia atrás, con plantaciones propias como parte de su abastecimiento.

Desde el punto de vista comercial, el modelo actual responde a esfuerzos individuales, que podrían avanzar hacia esquemas asociativos de comercialización y/o de apoyo logístico, para lograr economías de escala.

### **Tecnología e Innovación**

Cuando se habla de innovación no se refiere exclusivamente a una innovación tecnológica, también se puede innovar en el modelo de negocio, en la forma de hacer las cosas. Innovar es crear valor, un valor de alto impacto.

El nivel tecnológico de la producción agrícola de los olivos de Mendoza es bajo, respecto a regiones similares en Argentina y otros países. Esto no se produce por la falta de conocimiento, sino por la atomización existente. Asimismo, hay desinversión en tecnología del tipo: riego tecnificado, fertirrigación, mecanización de labores, entre otras.

Industrialmente, se observa un nivel tecnológico de clase internacional en tecnologías duras. Sin embargo en tecnologías blandas para la cadena de suministros, hay deficiencias.

Respecto a innovación, comparativamente con otras provincias, Mendoza se ha rezagado en variedades, densidad de plantación y riego. Algunos esfuerzos se vienen desarrollando para elevar los niveles de rendimiento y productividad. Como ejemplo de esto es el grupo PIO (Programa de Integración Olivícola).

### **Valor Agregado -Producto Hecho a la Medida del Cliente-**

Gran parte de la producción es de tipo commodity a granel, sin embargo hay algunos esfuerzos individuales por generar ventas a nivel fraccionado de mayor valor agregado y que permite mayor fidelización de los clientes. En este sentido, es interesante resaltar empresarios que han logrado vender aceite extra virgen con marcas propias, en el mercado argentino, con proyección a mercados internacionales.

Existe un nivel intermedio de valor agregado, que consiste en producir aceite para las marcas propias de supermercados.

## Calidad e Inocuidad

Los sistemas de calidad son utilizados como sistemas de diferenciación de productos en los mercados, estos no generan, en algunos casos, precios diferenciales en el producto, pero permiten el acceso a mercados de interés. Actualmente se han generado una serie de iniciativas para la producción en Mendoza, del tipo HACCP y certificación orgánica. De la misma manera, para evitar los existentes problemas de adulteración y genuidad del aceite de oliva virgen, se deben incorporar efectivos sistemas de control de calidad, ya que los atributos del aceite son difíciles de identificar.

## Producción Sustentable y Responsable

Los empresarios tienen claro que en el futuro próximo las exigencias de cumplimiento en materia de producción sustentable y responsable serán una necesidad. Por ahora no se han realizado las inversiones y ajustes en procedimiento para cumplir dichas exigencias. En aceite de oliva, así como en otros rubros, Argentina ha avanzado frente a otros países, en la certificación de productos orgánicos, siendo reconocido como “Tercer País” por la UE.

- **Segundo Elemento: Proveedores de Insumos y Servicios**

En este elemento se analiza la cadena productiva y las relaciones entre los actores.

La gestión logística, desde la cosecha hasta el proceso de las olivas, es clave para alcanzar una buena calidad. En el caso de Mendoza, por el grado de atomización de la producción agrícola y la participación de acopiadores que especulan con los precios, se generan retrasos en la entrada de las olivas a procesamiento. Para el caso de procesamiento de aceite extra virgen, el tiempo máximo es de 24 hrs. desde la cosecha hasta la molienda.

En los otros aspectos de la cadena, la consolidación histórica del sector, ha impulsado la generación de los diferentes proveedores de insumos y servicios que requiere la actividad.

- **Tercer Elemento: Infraestructura Económica**

Las regiones deben encontrar la forma de ganar más alta productividad y valor agregado. El análisis de la infraestructura económica revela que los problemas subyacentes son esencialmente institucionales en lugar de ser de naturaleza técnica. De allí que el reto es establecer cuales son los activos de las organizaciones (tecnologías, habilidades, activos financieros, infraestructura física) y cómo su organización facilita o limita su capacidad de apoyar a otros clusters o de separar sus competencias al mercado.

## Recursos Humanos e Instituciones Educativas

En la medida que las organizaciones y los clusters desarrollan capital social entre sus miembros (empresarios, trabajadores, proveedores, clientes) se crean las condiciones para generar ventajas competitivas sostenibles. Allí la importancia del factor humano es indiscutible. La Provincia cuenta con un alto nivel de alfabetización, pero aún quedan tareas pendientes referidas al nivel de capacitación profesional, a nivel universitario, como a nivel técnico. Por otro lado dadas las características del sector, la mano de obra agrícola requiere cierto nivel de especialización en su capacitación. Para resolver esta situación, diferentes programas estatales se han unido para brindar esta capacitación (IDR, Mendoza Productiva y Ministerio del Trabajo).

## Información y Tecnología

---

La Provincia de Mendoza cuenta con una serie de instituciones generadores de información que son de valor competitivo para el clusters: INTA, INTI, Universidades, IDR, Pro Mendoza, la Fundación Mediterránea, DEIE (Dirección Estadística y de Investigación Económica), etc.

### **Financiamiento**

Luego de la crisis económica del 2001, se presentan actualmente diversas líneas de financiamiento, tarjetas de crédito, warrants, pre financiación de exportaciones, ofrecidas por el sector privado. Los apoyos oficiales se desarrollan de manera complementaria en materia de desarrollos empresarios, nuevos emprendimientos, apoyos para internacionalizar empresas y productos, etc. No obstante aún existen limitaciones de acceso al crédito bancario. Y desconocimiento de los empresarios sobre la existencia de los instrumentos.

### **Infraestructura Física y Comunicaciones**

En términos generales la Provincia de Mendoza dispone de diversas vías de comunicación y transporte terrestre que la ubican dentro de un esquema competitivo desde esta perspectiva.

### **Macroeconomía de la Argentina y de la Provincia de Mendoza – 2001 a 2006**

Luego de las crisis del año 2001 y 2002, desde el año 2004, la economía entra en una etapa de recuperación. La provincia de Mendoza no es ajena a este fenómeno, y lentamente fue resurgiendo ubicándose dentro del grupo de las principales provincias de Argentina.

### **Clima de Negocios**

Actualmente se percibe un adecuado clima de negocio para inversiones en diferentes sectores (turismo, viñedos, agroindustria, ganadería y minería. Sin embargo aún existen falencias para facilitar los negocios como es las trabas burocráticas para instalar empresas (aspectos legales, tributarios y contables), la incertidumbre sobre el tema inflacionario, el impacto del costo de los combustibles y la discontinuidad de las políticas públicas.

### **Recursos Ambientales**

Desde el punto de vista institucional La Provincia posee las instancias para evaluar impacto ambiental, desarrollar proyectos especiales, prevenir la contaminación y ejercer como policía ambiental. Sin embargo las empresas en Mendoza aún no cuentan de manera general con proyectos encaminados al tratamiento de riles y eco eficiencia. En algunos casos existen departamentos internos que tienen como fin la protección ambiental.

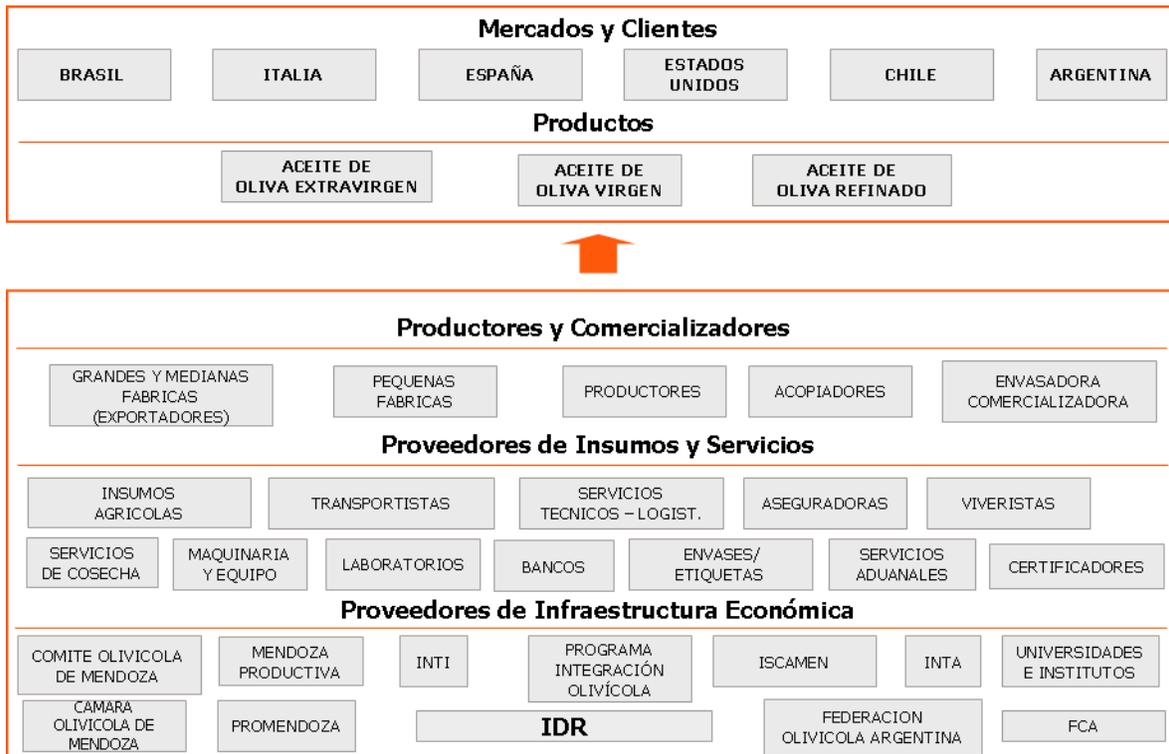
En el caso de la oliva, a pesar que el proceso es bastante limpio, la acumulación de desechos en grandes centros de procesamiento de aceite, genera residuos sólidos que requieren sistemas de eliminación.

### 1.3.2 Mapa del Cluster

Tomando como base la descripción del cluster, se construyó el mapa del cluster. Este permite determinar en una sola mirada el conjunto de mercados y clientes que se atienden, y los productos que se ofrecen. Por otro lado, muestra también el conjunto de actores que cumplen funciones de productores y comercializadores, proveedores de insumos y servicios, y proveedores de infraestructura económica.

Para el cluster del aceite de oliva, el mapa muestra que existen todos los actores necesarios para componer un cluster, según se muestra a continuación:

MAPA DEL CLUSTER DE ACEITE DE OLIVA DE MENDOZA



### 1.3.3 Nivel de Clusterización

Se desarrolló un ejercicio práctico sobre la caracterización del cluster, con el fin de puntualizar algunos temas claves del desarrollo de la infraestructura económica y diversos elementos clave, como son sus aspectos internos de colaboración, y las tendencias y ventajas en los mercados específicos.

El modelo agrupa el análisis en dos niveles: **Elementos Estructurales** y **Elementos Dinámicos de Clusterización**, calificando la manera en la cual se encuentra desarrollado dentro del cluster.

Los elementos estructurales se enfocan al análisis de las características del cluster en función de su especialización geográfica, ventajas comparativas, condiciones de la demanda, estructura de la cadena productiva, economías de escala y economías de especialización.

Los elementos dinámicos de clusterización comprenden características relacionadas con el grado de cooperación, cultura empresarial, desarrollo institucional, competencia y rivalidad, desarrollo tecnológico, competencia laboral y política pública.

Los elementos dinámicos de clusterización tienden a caer en campos donde existe un potencial de influir a través de un trabajo colaborativo de los miembros y líderes del cluster.

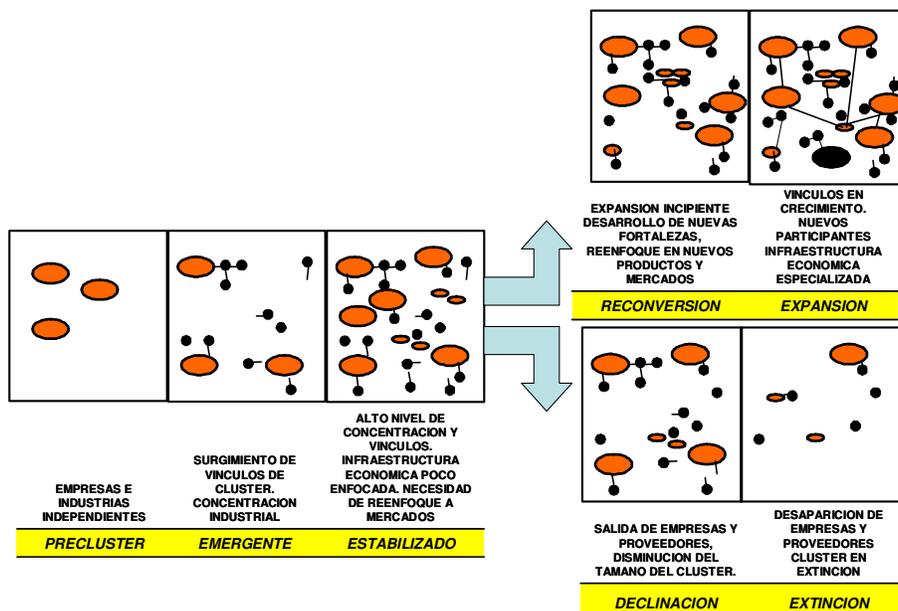
Las estimaciones para el caso del cluster de aceite de oliva de Mendoza son las siguientes:

| CLUSTER DE ACEITE OLIVA               |  | GRADO DE DESARROLLO |    |   |   |   |
|---------------------------------------|--|---------------------|----|---|---|---|
| MATRIZ DE CARACTERIZACION DEL CLUSTER |  | -2                  | -1 | 0 | 1 | 2 |
| <b>A ELEMENTOS ESTRUCTURALES</b>      |  |                     |    |   |   |   |
| 1                                     | <b>Especialización Geográfica</b>  |                     |    |   |   |   |
|                                       | CONCENTRACION EN PRODUCCION, VALOR AGREGADO, EMPLEO O NUMEROS DE EMPRESAS (INDICE DE ESPECIALIZACION)                  |                     |    |   | 1 |   |
|                                       | NUMERO DE EMPRESAS EN LA REGION  |                     |    | 1 |   |   |
| 2                                     | <b>Ventajas Comparativas</b>   |                     |    |   |   |   |
|                                       | CONDICIONES DE FACTORES (INSUMOS): CLIMA, RECURSOS NATURALES, CLIMA-CONTRASTACION, INFRAESTRUCTURA                     |                     |    |   |   | 2 |
| 3                                     | <b>Condiciones de la Demanda</b>   |                     |    |   |   |   |
|                                       | ACCESO Y PENETRACION EN MERCADOS INTERNACIONALES   |                     |    | 1 |   |   |
|                                       | DIVERSIFICACION DE MERCADOS INTERNACIONALES  |                     | 1  |   |   |   |
|                                       | PARTICIPACION EN MERCADOS NACIONALES   |                     |    | 1 |   |   |
|                                       | SUBSTITUCION DEL MERCADO PROVINCIAL Y NACIONAL   |                     | 1  |   |   |   |
| 4                                     | <b>Cadena Productiva</b>   |                     |    |   |   |   |
|                                       | CADENA NACIONAL COMPLETA O INCOMPLETA  |                     |    |   | 1 |   |
|                                       | CADENA PROVINCIAL COMPLETA O INCOMPLETA  |                     |    |   |   |   |
| 5                                     | <b>Economías de Escala y Economías Externas</b>  |                     |    |   |   |   |
|                                       | MINIMIZACION DE COSTOS MEDIOS CONJUNTOS POR AMPLIACION DE LA ESCALA DE PRODUCCION (INTEGRACION, CONFORMACION DE REDES) |                     |    |   |   | 1 |
|                                       | EXTERNALIDADES POSITIVAS POR AGLOMERACION Y LOCALIZACION DE LAS EMPRESAS   |                     |    |   |   |   |
| 6                                     | <b>Economías de Especialización y Diferenciación</b>   |                     |    |   |   |   |
|                                       | ESPECIALIZACION EN LAS DISTINTAS ETAPAS DE LA CADENA   |                     |    |   | 1 |   |
|                                       | ESPECIALIZACION HORIZONTAL (VARIEDAD) POSIBILIDAD DE ECONOMIAS DE ALCANJE  |                     |    |   |   |   |
|                                       | PRESENCIA DE SERVICIOS EMPRESARIALES (DESARROLLO DE SECTORES CONEXOS Y DE APOYO)                                       |                     |    |   |   |   |

| CLUSTER DE ACEITE OLIVA                        |  | -2 | -1 | 0 | 1 | 2 |
|--|--|----|----|---|---|---|
| <b>6 ELEMENTOS DINAMICOS DE CLUSTERIZACION</b> |  |    |    |   |   |   |
| <b>7</b>                                       | <b>GRADO DE COOPERACION, LIDERAZGO, Y CAPITAL SOCIAL</b>                       |    |    |   |   |   |
|  | <b>ASOCIATIVIDAD Y EFICACIA DE ASOCIACIONES DEL CLUSTER</b>                    |    |    |   |   |   |
|  | LIDERAZGO EFECTIVO EN EL CLUSTER   |    |    |   |   |   |
|  | EXISTENCIA DE ALIANZAS ESTRATEGICAS  |    |    |   |   |   |
|  | COOPERACION EN PROYECTOS COLECTIVOS  |    |    |   |   |   |
|  | COMPROMISO DE LIDERES EN PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO                    |    |    |   |   |   |
|  | COLABORACION ENTRE ACTORES DEL SECTOR PRIVADO                                  |    |    |   |   |   |
|  | COLABORACION PUBLICO-PRIVADO   |    |    |   |   |   |
| <b>8</b>                                       | <b>CULTURA EMPRESARIAL</b>   |    |    |   |   |   |
|  | <b>ACTITUD EMPRESARIAL PROVINCIAL</b>  |    |    |   |   |   |
|  | IDENTIFICACION CON LA VOCAACION PRODUCTIVA REGIONAL                            |    |    |   |   |   |
| <b>9</b>                                       | <b>DEARROLLO INSTITUCIONAL Y REDES</b>   |    |    |   |   |   |
|  | <b>INSTITUCIONALIDAD EXISTENTE (ESPECIFICA)</b>                                |    |    |   |   |   |
|  | REDES TECNOLOGICAS, INSTITUCIONALES, FINANCIERAS, DE INFORMACION, CAPACITACION |    |    |   |   |   |
| <b>10</b>                                      | <b>COMPETENCIA, RIVALIDAD Y DINAMISMO EMPRESARIAL ("ehum")</b>                 |    |    |   |   |   |
|  | <b>RIVALIDAD</b>   |    |    |   |   |   |
|  | TASA DE CREACION DE NUEVAS EMPRESAS  |    |    |   |   |   |
|  | NUMERO DE FUSIONES, ADQUISICIONES, JOINT VENTURES                              |    |    |   |   |   |
|  | <b>TASA DE INVERSION DESDE EMPRESAS FUERA DE LA PROVINCIA</b>                  |    |    |   |   |   |
| <b>10</b>                                      | <b>DEARROLLO TECNOLÓGICO Y ORIENTACION COMPETITIVA</b>                         |    |    |   |   |   |
|  | <b>ORIENTACION HACIA LA EFICIENCIA</b>   |    |    |   |   |   |
|  | ORIENTACION HACIA LA CALIDAD   |    |    |   |   |   |
|  | ORIENTACION HACIA LA INNOVACION EN LUGAR DE IMITACION                          |    |    |   |   |   |
|  | ORIENTACION HACIA LA DIFERENCIACION  |    |    |   |   |   |
|  | ORIENTACION HACIA EL DESARROLLO TECNOLÓGICO                                    |    |    |   |   |   |
|  | ORIENTACION EXPORTADORA  |    |    |   |   |   |
|  | BASE TECNICA FUNCIONAL AL PRODUCTO   |    |    |   |   |   |
| <b>11</b>                                      | <b>COMPETENCIA LABORAL</b>   |    |    |   |   |   |
|  | <b>TRAYECTORIA TECNOLÓGICA (CURVA DE APRENDIZAJE)</b>                          |    |    |   |   |   |
|  | EDUCACION ESPECIALIZADA (ESPECIFICA)   |    |    |   |   |   |
|  | APRENDIZAJES (EXPERIENCIA, TRAYECTORIAS) DESEMPEÑO, HABILIDADES (SKILLS)       |    |    |   |   |   |
| <b>12</b>                                      | <b>INTERACCION CON LA POLITICA PUBLICA</b>                                     |    |    |   |   |   |
|  | <b>CONSENSO DENTRO DEL CLUSTER SOBRE PRIORIDADES POLITICA PUBLICA</b>          |    |    |   |   |   |
|  | INFLUENCIA DEL CLUSTER EN LA POLITICA PUBLICA                                  |    |    |   |   |   |
|  | PRESENCIA DE POLITICAS PUBLICAS DE CARACTER NACIONAL O REGIONAL                |    |    |   |   |   |
|  | OPERATIVIDAD DE LAS POLITICAS PUBLICAS EN TERMINOS DEL CLUSTER                 |    |    |   |   |   |

La anterior evaluación, se enmarca a la vez, dentro un esquema teórico de la **evolución de los clusters**. Este proceso de evolución no es un proceso lineal sino que presenta diferentes esquemas de avance, estabilización o retroceso, dependiendo de cambios externos e internos dentro del proceso de clusterización.

Asimismo, la metodología de clasificación anterior cuenta con un alto nivel de elementos objetivos y subjetivos que permiten en general evaluar la evolución del cluster en el tiempo y así mismo la comparación del nivel de clusterización del cluster de aceite de oliva en relación con otros clusters en la región tal y como se muestra a continuación:



Desde un punto de vista cuantitativo y tomando como base la escala de grado de desarrollo expresada en la matriz de caracterización, la escala para definir el nivel de clusterización se expresa así:

| Nivel de Clusterización  | Rango Calificación |      |
|--------------------------|--------------------|------|
|                          | Mín                | Máx  |
| PRE CLUSTER              | 0,50               | 0,75 |
| EMERGENTE                | 0,75               | 1,00 |
| ESTABILIZADO             | 1,00               | 1,25 |
| RECONVERSIÓN             | 1,25               | 1,50 |
| EXPANSIÓN                | 1,50               | 2,00 |
| DECLINACIÓN <sup>4</sup> | 0,75               | 1,00 |
| EXTINCIÓN <sup>5</sup>   | 0,50               | 0,75 |

<sup>4</sup> y <sup>6</sup> La diferencia entre los niveles de clusterización de DECLINACIÓN y EXTINCIÓN con respecto a la clasificación de PRECLUSTER y EMERGENTE, es que para las primeras debió haber existido una historia de crecimiento y evolución previa.

Sobre las cifras anteriores se aplicó una metodología de evaluación<sup>6</sup> y tomando como base el modelo teórico de evolución de los clusters, se obtienen los siguientes resultados para el cluster de aceite de oliva, para determinar el nivel de clusterización:

|  |             |
|--|-------------|
| <b>A ELEMENTOS ESTRUCTURALES</b>               | <b>1.3</b>  |
| <b>B ELEMENTOS DINAMICOS DE CLUSTERIZACION</b> | <b>1.1</b>  |
| <b>NIVEL DE CLUSTERIZACION</b>                 | <b>1.35</b> |
| <b>CLUSTER EN RECONVERSION</b>                 |             |

La estimación nos presenta para el cluster de aceite de oliva en Mendoza la clasificación de CLUSTER EN RECONVERSION.

<sup>6</sup> El promedio obtenido por los elementos estructurales, es ajustado dependiendo la calificación obtenida en los elementos dinámicos de clusterización(ETG. 2007)

La anterior clasificación dada al cluster de aceite de oliva, permite la búsqueda de otras experiencias a nivel internacional, que a modo de **benchmarking**, permita obtener elementos para la elaboración de estrategias e iniciativas, que permitan mejores niveles de clusterización.

Se pueden seleccionar algunos indicadores frente a sus principales competidores, Italia, España, Australia y Chile, y casos internacionales de clusterización, como es el caso de la industria australiana que regionalizó áreas de producción y diferenció sus políticas de desarrollo para el progreso de la industria y un caso de éxito en una empresa española exitosa en posicionamiento de marca.

En relación a la comparación de las mejores prácticas en relación a la industria de aceite de oliva es importante destacar las siguientes características en el contexto mundial:

- Argentina no produce grandes cantidades de producto, por ende, la única manera para obtener rentabilidades favorables en el mercado es que se adopten estrategias de diferenciación del producto, optimizando todos los niveles de la cadena productiva para obtener un aceite de elevada calidad, y como consecuencia de esto, se pueda vender a un mayor precio.
- En general la competencia en el mercado de oliva internacional es global, es decir es un mercado abierto que se abastece de todas partes del mundo y por lo tanto no se puede excluir a ningún productor como potencial competidor.
- Mundialmente la industria italiana de aceite oliva mantiene el liderazgo, sus olivos son de excelente calidad, tienen procesos industriales certificados y fuertes redes comerciales. Son reconocidos sus sellos de calidad y prestigio. Además, como segundo exportador en el mundo, cuentan con programas de apoyo a sus exportaciones y una gestión logística integral. Son los mayores consumidores de aceite de oliva en el mundo.
- España es el mayor productor y exportador de aceite de oliva en el mundo, actualmente se encuentra en una campaña para mejorar la calidad ya que competía en segmento de graneles de calidad media.
- En el Hemisferio Sur Chile, Australia y Nueva Zelanda compiten en los segmentos de de alta calidad y alto precio, teniendo en general niveles de producción menores y precios significativamente mayores que la oferta de Mendoza. En cambio en el producto a granel de calidad media, los principales competidores están en la cuenca del mediterráneo (España, Portugal, Marruecos, Túnez, etc.), ya que la ventaja de contra estación es menos gravitante en los segmentos de clientes menos exigentes, salvo en períodos de escasez de producción que cada ciertos años se produce por fenómenos climáticos desfavorables para la producción de aceite de oliva.